

Biblioteca

http://salaconvivio.com.sapo.pt

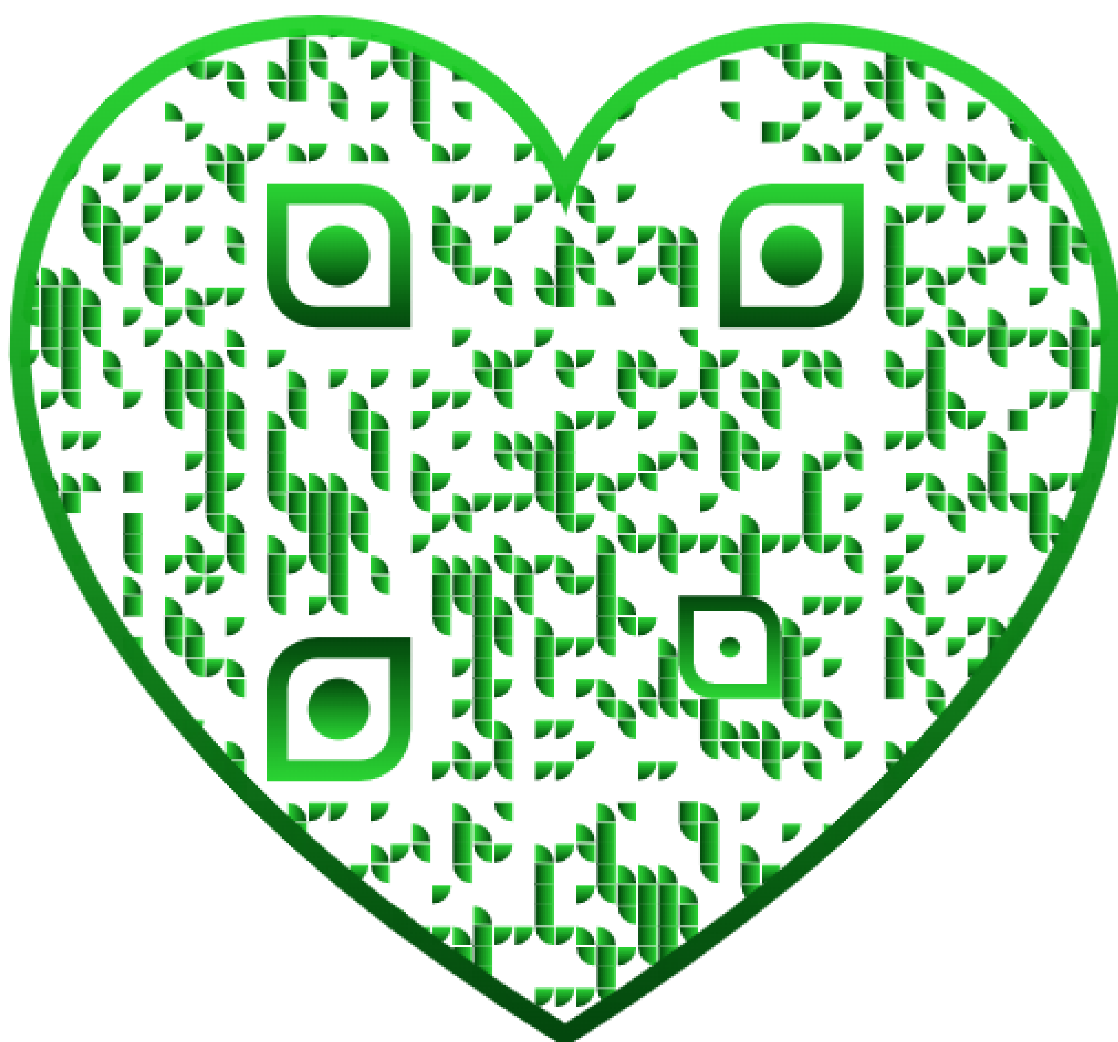
Comportamento Organizacional

Apontamentos de: Clara Palma e Elisabete Barroso
Email: maclarap@netvisao.pt
Data: 2001/02

A **Sala de Convívio da Universidade Aberta** é um site de apoio aos estudantes da Universidade Aberta, criado por um aluno e enriquecido por muitos. Este documento é um texto de apoio gentilmente disponibilizado pelo seu autor , para que possa auxiliar ao estudo dos colegas. O autor não pode, de forma alguma, ser responsabilizado por eventuais erros ou lacunas existentes neste documento. Este documento não pretende substituir de forma alguma o estudo dos manuais adoptados para a disciplina em questão.

A Universidade Aberta não tem quaisquer responsabilidades no conteúdo, criação e distribuição deste documento, não sendo possivel imputar-lhe quaisquer responsabilidades.

Copyright: O conteúdo deste documento é propriedade do seu autor, não podendo ser publicado e distribuido fora do site da Sala de Convívio da Universidade Aberta sem o seu consentimento prévio, expresso por escrito.



1. Introdução

A importância de um melhor conhecimento dos aspectos que afectam o comportamento das pessoas dentro das organizações, leva a que esse comportamento possa ser melhor compreendido e se possível previsto.

Antecedentes aos estudos sobre Comportamento Organizacional
Estão documentados desde a antiguidade, projectos grandiosos como a construção das pirâmides do Egipto ou a muralha da China e organizações complexas como o exército romano que levaram a sistemas com diferentes graus de sofisticação para a gestão de indivíduos e equipas. No entanto, é a partir da Revolução Industrial que aspectos relacionados com o funcionamento das empresas e organizações foram objecto de análise dos estudiosos. No séc. XX destacam-se vários autores com estudos considerados clássicos: - Frederick Taylor (EUA 1911) conhecido pelos cursos de *Gestão Científica*, procurando estudar métodos eficientes de execução de tarefas eliminando o desperdício e o "empirismo"; - Henry Fayol (França 1916) analisou as várias áreas da gestão e as responsabilidades dos gestores, com uma abordagem conhecida como administrativa; - Max Weber (Alemanha 1947) considerou a burocracia como a forma ideal de organização, onde se evidencia a divisão de tarefas, a hierarquia rígida, regulamentos e regras detalhados e relacionamentos impessoais; - Mary Parker Follett (1918) e ChesterBarnard (1938) ambos norte americanos, vêem as organizações como sistemas sociais modelados pelo comportamento dos indivíduos e dos grupos. A partir de 1930 surge uma corrente conhecida como a Escola das Relações Humanas: - Elton Mayo (1933) é conhecido essencialmente pelos estudos de Hawthorne onde investigadores procuraram relacionar os efeitos da iluminação sobre a produtividade no trabalho, reconhecendo por fim que está relacionada com factores psicológicos. - Maslow (1954) desenvolveu vários estudos sobre a motivação e Douglas McGregor sintetizou nas teorias X e Y. Os teóricos das *Ciências do Comportamento* usam a metodologia cientifica para o estudo do comportamento nas organizações (ex. de vários americanos): - Skinner (1953 e 1972) destacou-se através de estudos do condicionamento operante, tendo sido importantes para a formação profissional e sistemas de incentivos (repetição de comportamentos recompensados/ anulação de comportamentos repreendidos). - David McClelland (1961 e 1969) estudou a condicionantes da necessidade de sucesso (*achievement motive*), variável de indivíduo para indivíduo ajudando as empresas na selecção, formação e desenho de cargos e tarefas. - Fred Fiedler (1967) conhecido pela sua abordagem contingencial da liderança tendo criado um questionário para diagnosticar o estilo de liderança de cada gestor e adaptá-lo a cada situação. - Herzberg (1959 e 1982) identificou dois conjuntos de factores que levam à satisfação e insatisfação no trabalho. No primeiro caso agrupou o reconhecimento; responsabilidade e desenvolvimento do potencial, enquanto no segundo aspectos como o salário e o relacionamento com os colegas e chefias. - Hackman e Oldham (1975) procuraram explica como aspectos relacionados com o trabalho podem influenciar e influenciam a motivação e satisfação, contrapondo com o redesenho de cargos e tarefas. Os estudos actuais sobre Comportamento Organizacional desenvolvem-se a partir dos "alicerces" referidos, não existindo, obviamente nenhum estudo ou conclusão que possa ser aplicado com sucesso a todas as situações. Há que ter sempre em conta as diferentes realidades, dimensões, objectivos e recursos de cada empresa/organização, bem como variáveis e condicionantes específicas.

Relacionamento do Comportamento Organizacional com outros ramos do conhecimento
O Comportamento Organizacional, sendo uma ciência aplicada, utiliza conhecimentos de outras áreas relacionadas com o comportamento individual ou de grupos, sendo os principais contributos fornecidos por:

Psicologia Individual (dedica-se à explicação, mensuração modificação do comportamento individual) – o CO usa conhecimentos sobre personalidade, aprendizagem percepção, motivação e utiliza-os para explicar a eficácia da liderança ou tomada individual de decisões ou apoiar a selecção e formação dos indivíduos.
Psicologia Social (estuda a influência e interacção entre os indivíduos) – contribui com conhecimentos relativos aos processos de formação e desenvolvimento de grupos, atitudes e de comunicação, ajudando a entender e gerir os processos de mudança nas organizações.
Sociologia (estuda os sistemas sociais em que os indivíduos estão integrados) – ajuda a explicar o comportamento de grupo nas organizações; as estruturas organizacionais; a burocracia, a comunicação, o poder e os conflitos entre grupos.
Antropologia (estudam as sociedades para entender a integração e interacção entre os indivíduos) – contribuí essencialmente na explicação das variáveis que caracterizam e explicam a formação de valores, atitudes e culturas diferenciadas em organizações semelhantes mas em países diferentes e dentro do mesmo país em organizações com actividades diferentes.
Ciência Política – explica os mecanismos de conquista e manutenção do poder ou o aparecimento de conflitos.

Tendências de evolução dos Estudos sobre Comportamento Organizacional

Nos últimos anos têm-se multiplicados os estudos sobre Comportamento Organizacional, sobretudo sobre os seguintes aspectos:
Estudos relativos a cultura e clima organizacional – explica fenómenos gerados socialmente que resultam da interacção de "actores" relevantes, como é o caso de mitos, historias, símbolos, boatos e objectivos de mudança aceites.
Liderança, controlo e poder – associa a liderança transformacional a traços excepcionais dos lideres aos processos de mudança.
Desenho de tarefas – analisa a influência do redesenho e restruturação de tarefas sobre a satisfação e o desempenhos dos indivíduos.
Influência de novas tecnologias – estabelece a ligação entre as novas tecnologias da informação introduzidas e o comportamento nas organizações.
Participação e empowerment – estuda o envolvimento dos subordinados na tomada de decisões.
Sistemas de trabalho de risco (para pessoas e ambientes) – estudos sobre organizações onde existe um nível de risco elevado (ex. concentração de produtos tóxicos) onde a segurança e prevenção dependem de um desempenho eficaz associado a aspectos técnicos e de comportamento individual, liderança e estrutura organizacional.
Aprendizagem organizacional – interessa aos investigadores, nomeadamente no que se refere a mudanças demográficas que requer reajustamentos; aumento da concorrência mundial que exige adaptação e mudanças tecnológicas rápidas que exigem novas competências e aptidões de comportamento.
Relacionamento organizações/ambientes – relacionados com as mudanças tecnológicas e demográficas que exigem a adaptação das organizações e, a eliminação de fronteiras que cria problemas de integração de forças de trabalho entre indivíduos com diferentes origens, culturas e desafios.

Importância do Comportamento Organizacional para os Gestores

Os gestores são responsáveis por conseguirem resultados através da utilização de recursos, sendo o mais importante os seus colaboradores e subordinados. No entanto, se os recursos humanos de uma organização são a sua mais valia, também é correcto afirmar que são o recurso mais difícil de gerir, dada a complexidade do ser humano acrescentando-lhe a influência de variáveis no seu comportamento influenciado por aspectos de dinâmica do grupo e da estrutura e políticas da organização.
Ao assumirem-se responsabilidades de gestão, o sucesso estará sempre dependente de uma preparação adequada em aspectos técnicos e em aptidões de relacionamento interpessoal, por forma a conseguir resultados através da colaboração exigindo-se ao gestor que consiga comunicar, motivar, liderar e coordenar esforços individuais e de equipas.

Investigação em Comportamento Organizacional

Os investigadores do Comportamento Organizacional, como em todas as áreas continuam a pesquisar

formas de melhorar os seus conhecimentos, com o objectivo de tornarem as conclusões dos seus estudos *válidas* (meçam o que é pretendido) e *fiáveis* (com o recurso a instrumentos de medida que não afectem os resultados) e tanto quanto possível permitam *generalizações*.
Métodos mais usados em investigação em Comportamento Organizacional:
Estudo de Caso – descrições detalhadas sobre um indivíduo, um grupo, uma organização ou organizações que se pretendem comparar. A informação é obtido por observação, análise de documentação e entrevistas. As conclusões não são generalizáveis.
Sondagens – questionários endereçados a amostras de indivíduos devidamente escolhidos. Permitem obter informação que pode ser quantificada, analisada e generalizada, registando-se, no entanto, dificuldades associadas a baixas taxas de resposta, avaliando melhor intenções do que comportamentos, pelo que a sua generalização está dependente da representatividade da amostra escolhida em relação à população que se pretende analisar.
Experimentação – nestes casos é possível conduzir análises em situações controladas (laboratórios). Neste caso há mais precisão e controlo no estudo, mas, por que se trata de um ambiente diferente da vida real as conclusões podem não ser generalizáveis.
Experimentação de campo – é possível usar um grupo experimental e outro de controlo para testar a influência da alteração de uma variável sobre outra (ex. alteração horário de trabalho / assiduidade). Aqui a principal dificuldade é encontrar organizações disponíveis onde aplicar este método.
Sínteses quantitativas agregadas – tornaram-se populares nos últimos 10/15 anos, usando uma metodologia conhecida por meta-análise que permite a agregação de dados de diversos estudos para garantir uma metodologia sólida. Este método permite uma generalização de conclusões com maior confiança.

2. Comportamento

Factores explicativos do comportamento individual: Factores Biográficos

De entre os factores explicativos do comportamento individual, os biográficos são os mais fáceis de observar, o que não implica que haja sempre acordo quanto à forma como se relacionam com o comportamento.
Entre os factores biográficos que podem afectar o comportamento destacam-se os seguintes:
Idade – a investigação não confirma que a idade e o desempenho estão relacionados, pelo que a adopção de políticas de recrutamento de jovens tendo subjacente a noção de que o desempenho diminui com a idade está errada. No entanto, os menos jovens são mais estáveis (não abandonam frequentemente as organizações) embora tenham mis faltas devido a motivos de saúde.
Em Portugal, à semelhança de outros países europeus a população está a envelhecer (valor percentual de indivíduos com + de 35 anos aumenta) pelo que as políticas de recrutamento e selecção tendem a alterar-se.
Sexo – a investigação não tem encontrado diferenças significativas entre características femininas e masculinas que afectem o desempenho e satisfação no trabalho. No entanto, as mulheres aceitam melhor a autoridade enquanto os homens são mais agressivos e competitivos. No que se refere ao absentismo, as mulheres faltam mais, geralmente por questões relacionadas com os filhos.
Estado civil e dependentes – não existem estudos suficientes nesta matéria, embora se verifique que os funcionários casados tendem a ser mais estáveis, mas não está uma causalidade.
Tempo de serviço – por si só não é um bom indicador do desempenho, estando, no entanto, relacionado com o absentismo, rotatividade e satisfação no trabalho. Apesar de não se poder estabelecer uma relação tempo de serviço/desempenho, está provado que o desempenho passado é um indicador relevante para prever o desempenho futuro.

Factores explicativos do comportamento individual: Aptidões e Personalidade

Aptidões – diferentes tarefas exigem diferentes aptidões físicas e mentais. Uma das principais preocupações dos psicólogos industriais foi estabelecer ligações entre características das tarefas e aptidões individuais bem como formas de avaliar essas mesmas aptidões.
Personalidade – pode ser definida como as características que diferenciam um indivíduo dos outros e que são consistentes ao longo do tempo. No entanto, trata-se de um conceito dinâmico, determinado por

factores hereditários, pelo ambiente (processo de socialização) e situação específica.

Traços que caracterizam a personalidade:

Diversos estudos procuraram identificar traços de personalidade e alguns chegaram a números tão elevados (num estudo chegou-se a identificar 17 953) que tornavam impossível qualquer tipologia de personalidade.

Contudo há propostas de análise aceites e que se têm revelado úteis, como, por exemplo, o indicador de Myers-Briggs e o modelo conhecido como "Big Five".

- O indicador de Myers-Briggs é composto por 1 questionário de 100 perguntas que visa diagnosticar o que a pessoas sentem ou como reagiriam perante determinada situação. A partir daqui as pessoas são classificadas em extrovertida ou introvertida; sensorial ou intuitiva; raciona ou temperamental e preceptiva ou avaliadora. Combinando estas características chega-se a 16 tipos de personalidade que se procura relacionar com diferentes tipos de tarefas. Este modelo não é apoiado por conclusões da investigação.
- O modelo Big Five tem sido objecto de diversos estudos que demonstram como os traços de personalidade que estuda parecem explicar outras dimensões de personalidade. Esses traços são: extroversão (sociável, falado, acertivo) agradabilidade (bom feito, cooperativo, de confiança) consciencioso (responsável, em quem se pode confiar, persistente, orientado para o sucesso) estabilidade emocional (calmo, entusiástico, positivo ou tenso, nervoso, deprimido, inseguro) e abertura à experiência (imaginativo, sensível, exprimentador).

Existem ainda outros estudos que identificaram outros aspectos da personalidade que se relacionam com o comportamento nas organizações:

- Atitudes quanto ao controlo das situações (umas acreditam que podem influenciar outras acham não ser possível)
- Maquiavelismo (mede a propensão de alguém se poder comportar por forma a conseguir o poder e influencia independentemente de aspectos éticos).
- Auto-estima (mede a atitude de uma pessoa perante as suas próprias capacidades.
- Auto-controlo (capacidade de adaptação a condições e condicionalismos externos).
- Atitude em relação ao risco (conforto ou desconforto em enfrentar situações com determinado grau de incerteza).
- Personalidades tipo A e B (A – pessoas extremamente competitivas que procuram atingir objectivos em curto espaço de tempo. B – pessoas com uma atitude mais tranquila em relação aos objectivos a alcançar.

Há ainda que considerar o modelo proposto por John Holland que relaciona 6 tipos de personalidade com ocupações mais apropriadas:

Tipo de personalidade	*Características principais*	*Exemplos de ocupações*
Realista	Persistente, estável, prático	Agricultor, mecânico
Investigador	Curioso, original, analítico	Cientista, repórter
Social	Sociável, compreensivo	Professor, psicólogo
Empreendedor	Auto-confiante, ambicioso	Gestor, advogado
Convencional	Eficiente, pouco flexível	Contabilista, bancário
artístico	Imaginativo, idealista	Pintor, músico

Aprendizagem

Embora alguns aspectos do comportamento possam ser explicados por traços de personalidade adquiridos por hereditariedade(ex. timidez; medo) a maior parte do nosso comportamento explica-se através do processo de aprendizagem que, pode ser definida como uma mudança relativamente permanente como resultado da experiência.

Existem 3 teorias explicativas do processo de aprendizagem:

- **Condicionamento Clássico**

  Estudado pelo russo Pavlov (exp. Cão),explica alguns comportamentos de tipo reflexo nas organizações (ex. trabalhadores parecem absorvidos no trabalho quando o chefe se aproxima) mas, é insuficiente para explicar processos mais complexos
- **Condicionamento Operante**

Segundo Skinner (1971) o comportamento é função das suas próprias consequências. Comportamentos com consequências agradáveis tende a ser repetido enquanto se seguindo de consequências desagradáveis ou sem qualquer consequência tende a ser evitado. No ambiente organizacional os padrões de reforço podem envolver recompensas tais como prémios monetários e reconhecimento do chefe ou, por outro lado, repreensões e retirada de privilégios.

- **Aprendizagem Social**

Esta abordagem afirma que as pessoas podem aprender através da observação e imitação de comportamentos. Uma boa compreensão de como se processa a aprendizagem é essencial aos gestores. Nas organizações actuais, as alterações de metodologia do trabalho ligadas aos avanços tecnológicos, entre outros factores, tem levado à crescente importância e necessidade de formação nas organizações.

Percepção, Valores e Atitudes

- **Percepção**

Forma como é interpretada determinada situação (diferente de sensação que está ligada a sistema nervoso central).

A percepção envolve recolha, selecção, organização e interpretação de informação do ambiente, podendo a mesma realidade ser entendida de forma diferente (ex. penalty num jogo de futebol). Os factores influenciam a percepção são: o sujeito da percepção, o objecto e a situação em que ocorre. Por outro lado, as percepções são influenciadas por aspectos como a personalidade do sujeito; os seus valores e atitudes; as suas experiências anteriores e os seus motivos, interesses e expectativas.

No contexto organizacional e, uma vez que estamos constantemente a sofrer a influência de diferentes estímulos, é frequente incorrermos em percepções selectivas (apercebermo-nos apenas de parte da realidade) o que causa distorção.

Os erros mais comuns da percepção selectiva são:

⇨ Efeito de Halo

Uma só característica de um indivíduo afecta a nossa percepção desse indivíduo (ex. alguém muito falador é tomado como activo, participativo, inteligente)

⇨ Efeito de Contraste

Por exemplo, num grupo de pessoas baixas alguém de estatura normal parece alto.

⇨ A Projecção

Significa que nós observamos os outros partindo do princípio de que são como nós.

⇨ Estereótipos

Quando se atribui a um indivíduo as características que se consideram típicas do grupo a que pertence (ex. se é inglês é pontual)

Estes aspectos são de grande relevância no contexto organizacional, nomeadamente nas decisões do recrutamento e na gestão do desempenho, sendo necessário, nomeadamente no recrutamento, ter muito cuidado para que a percepção selectiva não leve a cometer erros na apreciação dos candidatos. Em relação à gestão do desempenho, muita vezes a expectativas que um chefe tem em relação ao desempenho futuro de um subordinado acabam por se confirmar (efeito Pigmaleão ou profecia auto-sustentada) exactamente por influenciarem a forma que irá assumir o relacionamento entre ambos (ex. este jovem vai longe!).

Por outro lado, erros de percepção poderão afectar o rigor de um processo de avaliação de desempenho numa organização. Esta apreciação (geralmente anual) de subordinados à luz dos objectivos propostos, se for bem conduzida, deve ser uma ocasião para se discutirem as formas de melhorar futuramente o desempenho. Quando existem erros de percepção, a avaliação pode ser entendida pelo subordinado como injusta e, em vez de melhorar, piora o seu desempenho futuro.

- **Valores e Atitudes**

Valores são princípios básicos que guiam as crenças, atitudes e comportamentos de um indivíduo, ou seja, o que ele considera certo e errado, desenvolvendo-se a partir do processo de socialização.

As atitudes são predisposições consistentes na forma de reagir a pessoas, situações ou objectos. São influenciados por valores. As atitudes têm uma componente cognitiva (memória e relacionamento de conceitos), uma componente afectiva (positiva ou negativa) e uma componente comportamental (porque levam a determinado comportamento).

Quando há inconsistência entre atitudes e comportamentos, o sujeito sente o que é conhecido por dissonância cognitiva, o que provoca insatisfação. Ex. quando alguém acha que a sua remuneração é injusta comparativamente com outros colegas, tem tendência a pressionar para alterar a situação, ou ajustará descendentemente o seu esforço ou abandona a organização.

Motivação e Satisfação no Trabalho: Teorias Clássicas da Motivação

A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.

Teorias clássicas da motivação:

- **Hierarquia das necessidades** (Abraham Maslow)

  Para este autor cada indivíduo possui um conjunto hierarquizado de cinco necessidades:
  - Fisiológicas: fome, sede, sexo;
  - Segurança: referentes a ameaças físicas e emocionais
  - Sociais: aceitação, amizade;
  - Estima: auto-respeito, autonomia, realização, reconhecimento, status, atenção;
  - Auto-realização: realização do potencial individual, crescimento pessoal.

  Segundo Maslow, à medida que uma necessidade inferior é satisfeita, a superior torna-se dominante. Esta hierarquia divide-se ainda em satisfação interna (necessidades fisiológica e de segurança) e em externa onde se enquadram as três restantes.
- **Teoria X e Y de McGregor**

  Este autor apresenta duas visões distintas das necessidades humanas: uma negativa (X) e outra positiva (Y).

  A "teoria X" assume que os empregados não gostam de trabalhar nem de assumir responsabilidades e que só obrigados desempenham as suas tarefas.

  A "teoria Y" assume que os empregados gostam de trabalhar, são criativos e procuram responsabilidades, podendo exercer auto-direcção e auto-controlo.
- **Teoria de Herzberg**

  Este autor é conhecido pela *teoria da motivação-higiene*, onde os factores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho, enquanto que os extrínsecos se encontram associados à insatisfação. Para Herzberg os factores-higiénicos são: a política organizacional, tipo de supervisão, salários – que, quando presentes acalmam os trabalhadores mas, quando ausentes, causam insatisfação. De referir ainda que estes factores só são notados quando ausentes.

  Esta teoria mereceu, no entanto, várias críticas, nomeadamente quanto à sua metodologia (se as coisas correm bem o mérito é dos indivíduos; se correm mal a culpa é atribuída a factores externos); pelo facto de se tratar mais de uma teoria da satisfação no trabalho do que da motivação; ignora as variáveis situacionais; embora assuma que há uma relação entre satisfação e produtividade a metodologia utilizada só permite avaliar a satisfação.

  No entanto, o enriquecimento das funções é uma técnica desenvolvida por Herzberg que procura novas maneiras de motivar os trabalhadores, permitindo-lhes o planeamento do seu trabalho.

  O enriquecimento de funções pode ser defendido por: aumentar as obrigações e responsabilidades no trabalho, substituindo, desta forma, o sucesso, o desafio e a satisfação que a especialização retirou, criando, assim, mecanismos motivadores no trabalho como o desafio e a responsabilidade.

  Contra o enriquecimento de funções, podem ser utilizados os seguintes argumentos: elevadas despesas; bases teóricas inadequadas – alguns autores afirmam que factores externos tais como pagamento e condições de trabalho são mais importantes e reconhecendo que, embora o trabalho especializado seja visto como monótono e desmoralizante, há certos extractos de trabalhadores, com baixas necessidades de sucesso, que preferem trabalho rotineiros; selecção natural – ex: por vezes um trabalhador quando é submetido a um enriquecimento de trabalho, pode não se adaptar à inovação por intencionalmente resistir à mudança.

  Para Herzberg, é necessário que o enriquecimento de trabalho tenha:.
  - Feedback directo (os trabalhadores devem ter feedbacks directos relativamente ao seu desempenho);
  - Relacionamento com clientes;

- Novas aprendizagens (uma parte importante de um bom trabalho é a oportunidade de se crescer);
- Horários (poder-se agendar o próprio trabalho);
- Experiência única (é gratificante para o funcionário pensar que só ele sabe o que se está a passar na sua área);
- Controle sobre recursos (criar "pequenos orçamentos" para os funcionários gerirem);
- Contabilidade pessoal (o funcionário é responsável e supervisor do seu trabalho);

Factores de motivação o trabalho:

- Que a actividade seja significativa para o trabalhador;
- Que a pessoa saiba que é responsável pela qualidade do produto;
- Que saiba o resultado do seu trabalho num curto espaço de tempo;

Existem cinco dimensões nucleares no trabalho determinantes da experiência, responsabilidade e conhecimento de resultados:

- Variedade de aptidões (o grau de dificuldade que a tarefa vai exigir);
- Identificação de tarefas (o grau de identificação das tarefas que o trabalho exigir);
- Significado da tarefa (o grau de importância que o trabalho tem para o funcionário e o nível de importância que representa para os outros);
- Autonomia (o grau de liberdade e independência que o trabalho proporciona ao trabalhador);
- Conhecimento de resultados (o grau em que a informação e a sua transmissão influenciam a eficiência do trabalhador).

Motivação e Satisfação no Trabalho: Teorias Contemporâneas

- **Teoria de Clayton Alderfer**

  Com base no trabalho desenvolvido por Maslow, este autor defende que existem três grupos de necessidades ligadas a: existência, relação e crescimento.

  As necessidades ligadas à existência agrupam as duas primeiras mencionadas por Maslow: fisiológicas e de segurança.

  As ligadas à relação incluem o desejo de ter, criar e manter relações interpessoais importantes: as necessidades sociais e a componente externa da auto-estima de entre as referidas por Maslow.

  Nas ligadas ao crescimento, integra-se o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, onde agrupa a componente intrínseca de auto-estima e de auto-realização de Maslow.

- **Teoria de McClelland**

  Este autor defende a existência de três necessidades para se compreender a motivação:

  - Necessidade de Realização: os indivíduos preferem estabelecer os seus próprios objectivos; optam por metas moderadamente difíceis e alcançáveis; preocupam-se mais com a gratificação interior do que com recompensas externas.
  - Necessidade de Poder
  - Necessidade de Afiliação

  Estas duas últimas necessidades tendem a estar relacionadas com o sucesso de gestão. Os melhores gestores tendem a mostrar uma elevada necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação, não tendo, normalmente uma elevada necessidade de realização.

- **Teoria da Avaliação Cognitiva**

  Historicamente, os teóricos da motivação afirmaram a independência entre os factores de motivação extrínsecos – remuneração, promoção, boa relação com o chefe e boas condições de trabalho – e os factores intrínsecos – realização, responsabilidade. Significando esta independência, que o estímulo exercido sobre um grupo não afectaria outro.

  A teoria da avaliação cognitiva põe esta questão em causa. Ex. quando a remuneração (compensação extrínseca) é utilizada para pagar uma realização superior, a compensação intrínseca, que tem origem no facto de se fazer o que se gosta.

  Esta abordagem tem alguma relevância para compreender a motivação em ambientes organizacionais que se encontram entre os extremos de muito interessantes e nada interessantes.

- **Teorias das Características da Tarefa**

  Estas teorias procuram identificar características que, combinadas, formem perfis profissionais e a sua relação com a motivação, satisfação e realização.

Esta teoria começou com os trabalhos de Turner e Lawrence, em meados dos anos sessenta, sobre os efeitos de diferentes tipos de funções na satisfação dos funcionários e sobre o absentismo.
Na sua investigação confirmaram a hipótese de que trabalhadores com funções complexas e desafiantes têm menor taxa de absentismo. No entanto não conseguiram estabelecer uma correlação entre essa complexidade e a satisfação no trabalho.
Posteriormente confirmaram a hipótese de que trabalhadores de origem rural sentem-se mais satisfeitos com tarefas complexas, enquanto que os de origem urbana preferem funções menos complexas. Estes resultados levaram a concluir que os trabalhadores nas comunidades urbanas dispõem de grande variedade de interesses, não directamente ligados a trabalho, pelo que , são menos motivados para o trabalho.
Estes foram os fundamentos para o que hoje é conhecido como "modelo das características das tarefas".
No seguimento desta análise Hackman e Oldman vieram afirmar que qualquer função pode ser descrita em cinco dimensões essenciais:

- Variedade de Aptidões (diferentes actividades onde se possam usar diferentes aptidões e talentos)
- Identidade da Tarefa (acabamento de toda a peça / trabalho como um todo)
- Significância da Tarefa (impacto nas vidas ou trabalho de outros)
- Autonomia (liberdade e independência para proceder e calendarizar o trabalho)
- Feedback (obtenção directa de informação sobre eficácia da sua realização)

Para estes autores, quanto mais presentes estiverem as três primeiras características, maior será a motivação, a satisfação e realização dos trabalhadores.

- **Teoria da Fixação de Objectivos**

Esta teoria deve-se a Edwin Locke (1960) e defende que a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação, pois indica ao empregado o que é necessário fazer e o esforço que terá de despender para o conseguir.
Assim, pode afirmar-se que objectivos específicos aumentam a realização; objectivos difíceis, quando aceites, resultam numa realização mais ampla do que objectivos fáceis; a existência de feedback leva a uma maior realização.

- **Teoria do Reforço**

Esta teoria é o contraponto da anterior, defendendo que o reforço condiciona a acção e que esta é causada pela envolvente, ignorando os estados internos do indivíduo e centrando-se apenas no que acontece à pessoa quando actua.
Segundo esta teoria o empregado tem tendência para se comparar com os colegas, vizinhos e amigos, sendo o referencial adoptado influenciador da sua decisão.
Quando os indivíduos assinalam uma inequidade, de acordo com esta teoria, farão uma das seguintes seis escolhas: mudam a sua contribuição (passam a trabalhar menos); mudam o seu resultado (menor qualidade no trabalho); alteram a percepção a seu respeito; alteram a percepção dos outros; escolhem um referencial diferente; abandonam o emprego.
Em conclusão, esta abordagem mostra que, para muitos, a motivação é influenciada quer pela remuneração relativa, quer pela absoluta.

- **Teoria da Expectação**

Esta abordagem, de Victor Vroom, é actualmente uma das teorias mais aceites para explicar a motivação.
Segundo Vroom, a motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso, nomeadamente através de três funções básicas:

- Desejo de atingir objectivos (expectativas);
- Percepção da relação existente entre o alcance desses objectivos e a produtividade (recompensas);
- Capacidade de o indivíduo influenciar o seu nível de produtividade à medida que acredita poder influencia-lo (relação entre expectativas e recompensas).

Para Vroom, cada indivíduo tem preferências por determinados resultados finais aos quais chama "valências". Uma valência positiva indica o desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica o desejo de o evitar.

Quanto à relação de causa / efeito entre o dar e o receber, ou seja, entre a produtividade e o resultado final é denominada "instrumentalidade". A instrumentalidade apresenta valores que variam de +1.0 a –1.0 (como coeficientes de correlação). Se o indivíduo perceber que não existe relação entre a sua produtividade elevada e a correspondente compensação, a instrumentalidade será zero.
Para Vroom, o desejo (valência) do indivíduo em obter uma produção elevada é determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais. Essa percepção subjectiva de acção resultado é definida como expectância.
Os valores da expectância podem variar de 0 a +1.0 (como níveis de probalidade) dependendo do grau de certeza percebido de como as actividades do indivíduo podem influenciar o seu nível de desempenho.

Motivação e Satisfação no Trabalho: Motivação e Compensação Salarial

O dinheiro parece motivar certas pessoas em certas circunstâncias. Todavia, não parece contribuir para o aumento da sua realização (performance)
Edward Lawer afirma ter encontrado uma prova empírica quanto à capacidade do dinheiro motivar não apenas o desempenho, como também o companheirismo e a dedicação, tendo constatado, por outro lado, que o dinheiro demonstra fraca capacidade motivacional em virtude da sua incorrecta aplicação por parte das organizações.
Para Lawer a falta de consistência entre o dinheiro e o desempenho é devido a um conjunto e razões, das quais se destacam:

- Aumentos salariais modestos e periódicos que revelam que a compensação nada tem a ver com o desempenho;
- Análises de desempenho onde não aparecem fortes distinções entre trabalhadores, em virtude dos gestores recearem problemas de relacionamento.

As conclusões do autor apoiam a afirmação de que as pessoas desejam dinheiro para satisfazerem as necessidades primárias e secundárias identificadas por Maslow.

A Liderança nas Organizações: Teoria dos Traços do Líder

Será que se nasce Líder?
A teoria dos traços da personalidade do líder procura definir os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que discriminam o líder do não líder, por forma a prever comportamentos e, especialmente, para servir de apoio nos testes psicológicos na selecção de chefias.
Ainda hoje permanece a ideia de que se nasce líder e se dispõe de um conjunto de qualidades tais como: inteligência, carisma, entusiasmo, iniciativa, autoconfiança, etc. No entanto, os mais de oitenta anos de estudos não chegaram a resultados conclusivos. O critério da personalidade não parece ser suficiente para discriminar líderes de não líderes e muito menos para distinguir líderes eficazes de não eficazes.
Pode-se, no entanto, procurar traços que estejam consistentemente associados à liderança, nomeadamente a inteligência, autoconfiança, domínio, nível elevado de energia e conhecimentos relevantes das tarefas.

A Liderança nas Organizações: Teorias Comportamentalistas

Será que se pode formar um líder?
O que é necessário para formar um líder?
Devido às dificuldades do conhecimento do líder e da liderança, vários investigadores dedicaram-se ao estudo do comportamento dos indivíduos em situações de chefia formal e dos que surgem espontaneamente.
Estas teorias, conhecidas como Comportamentalistas, tentam saber se é possível formar um líder, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder.
Esta nova orientação permitiu identificar dois grandes tipos de orientação comportamental:

- Orientação para a tarefa (ligada ao comportamento directivo como é o caso do estilo das fábricas da segunda revolução industrial)
- Orientação para a relação (referente ao bom relacionamento e à manutenção da boa atmosfera do grupo)

No entanto, todos pecam pela ausência de factores situacionais que, eventualmente, poderiam ser determinantes.

⇨ **Estudos da Universidade de Ohio**

Estes estudos (iniciados após a II Guerra Mundial) procuraram identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. Tendo identificado largas centenas, chegaram a duas consideradas fundamentais:

- Iniciativa da Estruturação: define o relacionamento que deverá existir entre ele os membros; empenha-se no estabelecimento de formas bem definidas de organização, de canais de comunicação e de procedimentos.
- Consideração: consiste no comportamento que se caracteriza por amizade, confiança mútua, respeito e calor humano no relacionamento entre o líder e os membros da sua equipa.

Esta investigação indica que quanto mais elevado é o nível nestas duas dimensões maior é a realização e satisfação dos subordinados.

⇨ **Estudos da Universidade de Michigan**

Estes estudos também seleccionaram duas dimensões do comportamento do líder relacionadas com a sua eficácia:

- Orientação para os empregados: valorização da relação interpessoal, onde se reconhece a individualidade e as necessidades de cada elemento.
- Orientação para a produção: destaque para os aspectos técnicos ou de tarefa, maior ênfase à produtividade onde o empregado é visto como um meio para atingir objectivos da organização.

A conclusão desta investigação aponta para o favorecimento da orientação para a relação pessoal onde estão associadas vantagens em termos de produtividade e satisfação.

⇨ **A Grelha da Gestão**

Também conhecida como a matriz nove por nove, esta grelha foi desenvolvida por Blake e Mouton, baseia-se nos estilos de preocupação com as pessoas / produção (dimensões da U. Ohio), estabelecendo uma escala máxima de 9.9 que significa o melhor estilo de liderança.

A Liderança nas Organizações: Teorias da Contingência

Devido às dificuldades atrás descritas, as teorias da contingência conduzem à investigação dos factores situacionais.

Diversas abordagens procuraram investigar em contexto real, no sentido de identificar variáveis situacionais que influenciassem o sucesso de um determinado estilo de liderança, tendo sido encontradas seis:

- **Contínuo Autocrático – Democrático**

  Estilo de liderança que integra uma série de posições entre os modelos autocrático e democrático que se encontram em dois extremos.

  Num extremo o líder partilha o seu poder de decisão com os subordinados, permitindo que cada um tenha voz de igual peso (1 pessoa / 1 voto), no outro o líder toma a decisão, comunica-a e espera que os subordinados a cumpram.

- **Modelo de Fiedler**

  De acordo com este modelo, não existe um estilo ideal de liderança, dando-se relevância à eficácia de cada um dependendo das situações.

  Este autor aponta 3 variáveis que parecem determinar se certa situação é favorável ou desfavorável ao líder:

  1. as relações pessoais com os membros do grupo (relação líder/membro, grau de confiança e de respeito para com o líder)
  2. o grau de estruturação da tarefa atribuída a grupo (tipo de tarefa e forma como a atribuição foi formalizada)
  3. o poder e a autoridade do líder (poder de posição: contratar, despedir, promover, etc.)

  Destas 3 dimensões resultou uma escala que varia desde situações:

  - mais favoráveis ao líder: onde o líder tem poder de posição e dirige um grupo distribuindo tarefas definidas;
  - menos favoráveis ao líder: onde o líder não é apreciado, tem pouco poder de posição e dirige um grupo com tarefas pouco estruturadas.

  Este autor descobriu ainda que os lideres orientados para a tarefa são bem sucedidos tanto em situa-

ções favoráveis como desfavoráveis, enquanto os lideres orientados para o relacionamento são bem sucedidos em situações intermédias.

- **Teoria Situacional de Hersey-Blanchard**
  Este modelo, desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, é o mais praticado. De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo de influenciar. O estilo de liderança adoptado deve depender do nível de maturidade das pessoas a influenciar.
  Cada um dos quatro estilos de liderança: "determinar", "persuadir", "compartilhar" e "delegar" é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento:
  - Determinar (tarefa elevada / relacionamento baixo): o líder define como, quando e onde as tarefas são desenvolvidas
  - Persuadir (tarefa elevada / relacionamento elevado): o líder convence os liderados a adoptarem os comportamentos desejados
  - Compartilhar (tarefa baixa / relacionamento elevado): o papel do líder é facilitador da comunicação; há partilha de decisão
  - Delegar (tarefa baixa / relacionamento baixo): o líder dá pouca direcção e apoio, identifica os problemas, mas delega a responsabilidade da execução

  Por último, neste modelo, são definidos 4 estádios de maturidade:
  - M1: Maturidade baixa – pessoas que não revelam capacidade nem disposição e são inseguras
  - M2: Maturidade baixa/moderada – não têm capacidade mas apresentam disposição e autoconfiança
  - M3: Maturidade moderada/alta – têm capacidade mas não têm disposição e são inseguras
  - M4: Maturidade alta – pessoas capazes, competentes e dispostas (seguras)
- **Teoria da Troca Líder – Membro**
  Este modelo, de George Graen, defende que o líder trata de forma diferente os elementos do seu grupo, catalogando-os entre os "in" e os "out", sem que os modelos de selecção sejam claros, podendo estar dependentes da idade, sexo, curso, personalidade, etc.
  Esta investigação concluí que a pertença ou não ao grupo "in" está associada à realização e satisfação no trabalho.
- **Teoria Condutora de Objectivo**
  Esta teoria, de Robert House, baseia-se nos estudos da universidade de Ohio e parte do pressuposto de que o comportamento do líder é aceite namedida em qe os subordinados possam ver isso como fonte da sua satisfação imediata ou futura.
  House identificou 4 componentes de liderança:
  - Directivo: comunica, calendariza e dá orientação quanto à forma de executar o trabalho;
  - Apoiante: mostra preocupação com as necessidades dos trabalhadores;
  - Participativo: consulta e usa as sugestões dos subordinados na decisão;
  - Orientação para a realização: fixa metas e espera que estas sejam realizadas e atingidas.

  Esta investigação concluí que a satisfação e realização dos empregados aumenta quando o líder compensa as carências dos trabalhadores ou do trabalho.
- **Modelo do líder-participação**
  Proposto por Victor Vroom e Philip Yetton, e reconhecendo que a estrutura das tarefas pode ser mais ou menos rotineira, este modelo defende que o líder deve ajustar o seu comportamento à estrutura para ser eficaz.
  Trata-se de um modelo normativo, que obedece a um conjunto de regras sequenciais que devem ser seguidas na identificação da forma e no nível de participação na decisão, consoante os diferentes tipos de situações, propondo 5 tipos de comportamento:
  - Autocrático I: resolve o problema e decide utilizando a informação própria disponível;
  - Autocrático II: obtém a informação dos subordinados e decide sem os consultar;
  - Consultivo I: recolhe sugestões individuais dos subordinados e decide sozinho;
  - Consultivo II: partilha o problema com os subordinados em grupo e recolhe sugestões depois decidindo sozinho;
  - Grupo II: partilha o problema com os subordinados em grupo, avaliando e procurando alternativas conjuntas.

  Este modelo aproxima-se do contínuo autocrático-democrático sugerindo um meio de análise através

de 7 questões contigentes. Através das respostas (sim ou não) o líder obtém o modelo de comportamento preferível, ou seja o grau de participação na decisão a ser utilizado.

A Liderança nas Organizações: Teorias Implícitas da Liderança

Nas décadas de 80/90, os investigadores retomaram os trabalhos sobre os traços do líder aprofundando-os à luz das teorias implícitas, sem que, no entanto, se chegue a explicar o sucesso ou fracasso da liderança.

- **Teoria da Atribuição da Liderança**

  Esta teoria tenta compreender as pessoas fora de uma estrutura causa / efeito, tendo por base de que os outros caracterizam o líder através de traços como: inteligência, personalidade, aptidão verbal, compreensão, etc.

  Por outro lado, os lideres com estrutura para tomar iniciativas e consideração elevadas apresentam características consistentes com atribuição do que faz um bom líder.

  A conclusão de estudos recentes sobre a personalidade de certos lideres empresariais e políticos indica que o líder "heróico" é visto como alguém que assume uma causa difícil e impopular e que, com determinação e persistência é bem sucedido.

- **Teorias da Liderança Carismática**

  Esta teoria é um prolongamento da anterior, partindo do pressuposto de que os seguidores atribuem a outro capacidades extraordinárias quando observam certos comportamentos, com os estudos a procurarem identificar comportamentos que distingam o líder carismático do não carismático, tendo definido 2 tipos de lideres:

  - Líder Transaccional: guia ou motiva os seus seguidores na direcção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas;
  - Líder Transformacional: inspira cada um a transcender o seu interesse para bem da organização. Obtém esforços adicionais para o cumprimento das metas.

  Todo o líder transformacional é um líder carismático, na medida em que são vistos como heróicos e exercem uma profunda influência nos seus seguidores.

  Um trabalho recente de Conger e Kamungo da Universidade de McGill, no Canadá, apresenta uma análise que sugere a seguintes características de um líder carismático:

  - Auto-confiança (confiança nos seus julgamentos e capacidades)
  - Visão (encerra um futuro melhor e diferente do actual)
  - Capacidade para comunicar a visão (habilidade para fazer entender aos outros a sua perspectiva)
  - Fortes convicções sobre a visão (leva-o a enfrentar sacrifícios para fazer vingar a sua ideia)
  - Comportamento algo fora das normas (quando este comportamento tem sucesso é admirado pelos outros)
  - Reconhecimento como agente de mudança (não são vistos como meros gestores)
  - Sensibilidade à envolvente (avaliam de forma realista as ameaças e oportunidades de cada situação)

  Quanto à pergunta: *nasce-se carismático ou aprende-se a ser?* Hoje, a maioria dos investigadores concorda que se podem formar lideres carismáticos, tendo-se multiplicado as experiências com estudantes.

  No entanto, a liderança carismática poderá não ser exigida em todas as situações para obter elevados níveis de produtividade, sendo essencial, no entanto, quando existe no trabalho uma componente ideológica forte, nomeadamente no período inicial das organizações.

5. A Comunicação Organizacional

Explicar a Importância da Comunicação Organizacional

O ponto chave da comunicação organizacional reside no facto dela implicar uma forma de comportamento. É um processo de transferência de significado do emissor para o receptor (*o emissor deseja agir sobre o receptor e, por isso, procura que este saiba ou compreende algo*).

Não deve pensar-se a comunicação sob um ponto de vista fechado; existe sempre um feedback, uma resposta. A importância da comunicação organizacional está ligada às quatro grandes funções que ela desempenha:

- *Controlar* o comportamento dos membros da organização, formal e informalmente;
- *Motivar* os colaboradores, esclarecendo-os sobre o que devem fazer e dando-lhes feedback do seu desempenho;
- *Ir de encontro* às necessidades de pertença e afiliação que todas as pessoas têm;
- *Informar*, fornecendo dados necessários à tomada de decisão.

Compreender o Processo de Comunicação

De um modo geral pode dizer-se que comunicação é um processo *complexo* e de *interacção simbólica*.

Os processos básicos de comunicação:

a) São compostos pela emissão e recepção de mensagens codificadas;
b) Integram um sinal que estimula e que tem significado para as pessoas;
c) Integram mensagens que são sinais e grupos de sinais, formados através de processos de pensamento;
d) Compõem-se por mensagens que fornecem informação;
e) Resultam em persuasão, negociação e mudança

O mecanismo básico da comunicação, dá respostas às questões colocadas no paradigma de Lasswell:

⇨ Quem diz o quê?
⇨ Em que canal?
⇨ Para quem?
⇨ Com que finalidade?

Sendo o ponto de partida o emissor e o ponto de chegada o receptor, importa reter os componentes do processo:

- Codificação – transformar a mensagem em formas simbólicas;
- Mensagem – o que é comunicado;
- Canal – o meio através do qual a mensagem é transportada;
- Descodificação – tradução da mensagem para o receptor;
- Feedback – serve para verificar se o que foi recebido corresponde ao que foi transmitido.

Na comunicação organizacional, o emissor deve comunicar correcta e completamente; o receptor deve compreender a mensagem e passar a agir tendo em conta esse conhecimento.

O feedback é essencial para que exista comunicação e não se fique apenas pela informação. Ao pensar-se na organização como um sistema de comunicação deve considerar-se que nela estão presentes pessoas e a relação existente entre elas. Muitas vezes aquilo que se diz não é o que os outros esperam e aquilo que nos dizem não é necessariamente o que gostaríamos.

Relacionadas com a teoria organizacional devemos considerar três tipos de comunicação:

⇨ ***Comunicação Intrapessoal*** – a comunicação da pessoa consigo própria (este tipo de comunicação é afectada pelos traços de personalidade, pela orientação pessoal, pelo self, pelos mecanismos de defesa, etc.). A comunicação intrapessoal é essencial, uma vez que quem não consegue comunicar consigo próprio também não será capaz de comunicar com os outros.

⇨ ***Comunicação Interpessoal*** – transmissão de significados entre duas ou mais pessoas. Existem diversos obstáculos a este tipo de comunicação: a percepção, a linguagem utilizada, inconsistência do comportamento, contexto da comunicação. No entanto pode ser melhorada através da criação de empatia, do uso da comunicação não verbal, do exercício do ouvir e dar feedback.

⇨ ***Comunicação Organizacional*** – é aquela que formal ou informalmente ocorre dentro de uma organização. A comunicação formal pode assumir muitas formas escritas: procedimentos, regras, regulamentos; e também tratar-se de comunicação oral transmitida pelos dirigentes.

Comunicação Organizacional

Envolve a transferência de informação através da hierarquia, seja ela formal ou informal. A própria estrutura da organização é um padrão formal de comunicação, condicionando a maior parte da comunicação.

A comunicação descendente pode apresentar cinco tipos:

- Directivas de tarefa: instruções acerca do cargo ou função;
- Informação que proporcione compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais: lógica do cargo;
- Informação sobre procedimentos e práticas organizacionais;
- Feedback para subordinados sobre o seu desempenho;
- Informação sobre metas a atingir.

A comunicação entre pares proporciona coordenação de tarefa e serve de suporte às necessidades emocionais e sociais dos indivíduos.

A comunicação ascendente assume muitas formas, mas basicamente resume-se ao que a pessoa diz:

- Sobre si mesma, o seu desempenho e problemas;
- Sobre os outros e seus problemas;
- Sobre as práticas e directrizes organizacionais;
- Sobre o que precisa ser feito.

Reconhecer o papel da comunicação formal e informal nas organizações

O papel da comunicação formal, como já vimos, é assegurar a transferência de informação através da hierarquia. A comunicação informal, por seu turno, desafia, questiona e põe em causa o modelo formal de comunicação, no entanto sem ela poderia correr-se o risco das respostas serem tardias e acabar por pôr em causa os objectivos da organização. Muitas vezes as comunicações informais são posteriormente formalizadas.

A comunicação numa rede informal pode ser vista como as uvas (grapevine) e assumir quatro formas distintas: *Single Strand Chain* (cordão - pessoa para pessoa), *Gossip Chain* (bisbilhotice – a que detém a informação passa-a pessoalmente a cada uma das que pertence à rede), *Probability Chain* (ao acaso – a informação é passada sem particular preocupação relativamente ao receptor), *Cluster Chain* (cachos – o detentor selecciona a quem passar a informação).

Ainda pensando na comunicação informal, importa reter a classificação de Deal quanto aos diversos protagonistas deste tipo de comunicação:

- *Storytellers* – Normalmente encontram-se em posição de poder dentro da organização. Interpretam o que acontece e influenciam os outros no sentido da sua percepção. O contador de histórias gera a mitologia da organização.
- *Priests* – Os "padres" são tidos como os guardiões da organização. Garantem os valores morais e éticos, transmitem alegorias e falam por analogias. Os líderes contam com eles para o conselho certo no momento crítico.
- *Whispers* – são os ouvidos do chefe. Encontram-se tanto em posição de destaque como em lugares obscuros. Só o chefe os conhece e a sua lealdade é total.
- *Gossips* – os "bisbilhoteiros" ao contrários dos "padres" que falam por analogias, são explícitos: sabem os nomes, as datas, os valores, os acontecimentos que ocorrem na organização.
- *Secretarial Sources* – são fonte estável e objectiva de informação. Conhecem as normas e a sua interpretação. À medida que o chefe vai subindo e perdendo o contacto com a base a secretária encarrega-se de estabelecer a ligação, transmitindo as histórias dos bisbilhoteiros acerca actuação do chefe.
- *Spies* – são suficientemente informados para manter o chefe actualizado sobre o que acontece na organização.
- *Cabals* – são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem secretamente com propósitos comuns – normalmente a sua promoção. Se os interesses da organização e do grupo são semelhantes, da sua actuação resultam culturas fortes. Se, pelo contrário forem opostos, funcionam como contra-poder.

Reconhecer as formas de ultrapassar as barreiras à comunicação organizacional
Existem cinco grandes ***barreiras à comunicação*** numa organização: ▪ *Status* – a eficácia de uma mensagem está normalmente associada a quem emite essa mensagem. Uma mensagem estratégica tem melhores resultados se for comunicada pelo Presidente da organização do que pelo Vice-Presidente, por uma questão de status. ▪ *Número de Ligações* – sabe-se que "quem conta um conto, acrescenta-lhe um ponto". Na verdade, quanto maior for o número de ligações envolvidas na informação maior a probabilidade de distorção. A tendência é omitir partes da mensagem e acrescentar-lhe outras. ▪ *Luta pelo Poder* – a sede de poder pode levar uma pessoa a omitir mensagens importantes para outras pessoas, e até a lançar mensagens apenas com o intuito de prejudicar os seus adversários. ▪ *Ameaça Económica* – se existir o perigo de perder o emprego, por exemplo, as pessoas comunicam de maneira diferente. A sua forma de receber e enviar mensagens é alterada. ▪ *Sobrecargas de Informação* – a informação deve existir na quantidade certa. Tanto o excesso como a escassez de informação podem prejudicar a organização. No entanto, as barreiras podem ser ultrapassadas. Salientamos algumas formas: ▪ Conhecer os diversos públicos organizacionais e a forma como poderão receber a mensagem. ▪ Apelar aos valores e à importância de tal informação para os destinatários. ▪ Fornecer pequenas quantidades de informação. ▪ Encorajar a confiança e a abertura.

Explicar a relação entre comunicação e inovação
Peters e Waterman fizeram um estudo sobre companhias excelentes e inovadoras e chegaram à conclusão que na sua maior parte o modelo de comunicação existente era o informal. A inovação reside na forma como se estabelece a comunicação: *Sistemas de Comunicação Informais* – os dirigentes identificam-se apenas com o primeiro nome, as reuniões são intermináveis e não passam de encontros informais de pessoas de diversas áreas que falam abertamente. *Extraordinária Intensidade Comunicacional* – a comunicação é aberta e informal, a crítica é construtiva e livre, porque todos estão envolvidos na discussão. Sendo encorajado o confronto de ideias pode chegar-se à melhor conclusão permitindo tomar decisões com uma margem de erro mínima. *Incentivo da Comunicação* – preferem-se os espaços abertos em vez de gabinetes fechados e reservados, por forma a facilitar a interacção frequente; as escadas rolantes substituem os elevadores; em vez de pequenas mesas de refeitório surgem grandes mesas rectangulares; incentiva-se tudo o que permita e possibilite contactos entre as pessoas.

Para que serve um Jornal Interno?
O principal objectivo de um Jornal Interno é a motivação dos empregados. É importante que os trabalhadores se sintam responsáveis e integrados na estratégia da organização. As funções do Jornal Interno são: ▪ Motivar ▪ Desenvolver o sentimento de pertença ▪ Valorizar as experiências ▪ Explicar a estratégia da organização ▪ Remover barreiras na comunicação ▪ Formar e ajudar a desenvolver competências

6. Os Grupos nas Organizações

Fundamentar o conceito de Grupo
O conceito de grupo baseia-se na interacção, interdependência e consciência mútua. Kurt Lewin define grupo conjunto de pessoas independentes, que no entanto se mantém unidas. Um agregado de pessoas tenderá a deixar de ser grupo:

- Quando o seu número aumentar;
- Quando a interacção entre os seus membros for menor;
- Quando o passado ou história deixar de ser comum.

O número de elementos é determinante nesta matéria. Quanto menos elementos possuir o grupo, mais se aproxima das interacções individuais; quanto mais elementos possuir mais se afasta do conceito de grupo para se confundir com o conceito de organização.
Os grupos podem ser formais ou informais. Os primeiros são os grupos de trabalho formalmente constituídos pela estrutura organizacional. Os segundos não são impostos pela organização e surgem como resposta às necessidades sociais dos seus membros.

Explicar as razões pelas quais as pessoas se reúnem em grupo

São diversas as razões que podem levar as pessoas a reunir-se em grupo:

- *Segurança* – há um ditado que diz que *"a união faz a força"*. Em grupo um indivíduo sente-se mais forte e seguro do que isolado. Se a organização criar um clima de insegurança é natural que os trabalhadores desenvolvam laços mais estreitos entre si.
- *Status* – A pertença a um grupo pode conferir prestígio e reconhecimento.
- *Auto-Estima* – O facto de um indivíduo pertencer a um grupo pode aumentar a auto-estima perante si próprio.
- *Afiliação* – As pessoas apreciam a interacção regular que tem origem na pertença a um grupo.
- *Poder* – Em grupo podem atingir-se objectivos que isoladamente seria muito difícil. Para os indivíduos com aspirações a liderança, um grupo dentro da organização pode proporcionar-lhe essa oportunidade.
- *Alcance de Objectivos* – Dentro de uma organização é habitual constituírem-se grupos de trabalho com o intuito de atingir objectivos que uma só pessoa dificilmente conseguiria.

Como se desenvolve um grupo?

A teoria de Tuckman sobre o desenvolvimento de grupo é a mais popular. Segundo este autor devem distinguir-se quatro fases, envolvendo cada uma delas dois aspectos: estrutura de grupo e comportamento instrumental.
As quatro fases são:

- *Formação* – esta primeira fase centra-se nas condutas interpessoais aceitáveis, identificando-as e obtendo informação.
- *Confrontação* – caracteriza-se por um aumento da hostilidade entre os membros e pelo surgimento de facções que podem levar à divisão do grupo; verificam-se reacções emocionais e resistência à tarefa.
- *Estabelecimento de Normas* – nesta fase surgem as normas do grupo, num clima de harmonia; a informação disponível é trabalhada em conjunto.
- *Execução* – o grupo transforma-se num instrumento para a resolução de problemas e emergem as soluções.

Identificar os factores que influenciam a coesão do grupo

Para Homans existem determinados factores que influenciam a coesão de um grupo:

- *O Tamanho do Grupo* – a coesão do grupo decresce à medida que o número de elementos aumenta. Num grupo muito grande torna-se difícil a comunicação e a interacção, que são requisitos básicos para a coesão do grupo.
- *Competição Intragrupo e Intergrupo* – a primeira tende a diminuir a coesão do grupo (podendo gerar conflitos internos) e a segunda tende a aumentar a coesão do grupo. O 'vencer' ou 'perder' também têm grande influência na coesão.
- *Status* – o status pode reflectir diferenças a nível organizacional, de performance, do trabalho que o grupo efectua. Apesar da regra ditar que grupos com um status elevado são mais coesos, existem excepções. Grupos de posição baixa podem ter uma elevada coesão e grupos de posição alta ter uma baixa coesão.
- *Objectivos* – se os objectivos forem comuns o grupo mantém-se coeso, na prossecução dos mesmos.
- *Ambiente e Proximidade* – é lógico que o ambiente que envolve o grupo e a proximidade entre os

seus membros, contribuam para a coesão do grupo.
- Controlo Social – se o controlo for imposto a coesão tende a diminuir; se, pelo contrário, for um controlo próprio dos membros do grupo, ele mantém-se mais coeso. De certa forma a atribuição de responsabilidade a cada elemento, contribui para a coesão do grupo.

Efeitos da Coesão do Grupo no Comportamento:
Um grupo coeso, ao qual são impostas normas positivas tende a produzir mais do que um ao qual são impostas normas negativas. Um grupo coeso tem menos variações de produtividade, é menos tenso e ansioso e está mais apto a enfrentar novas situações.

Compreender a importância dos estudos de Hawthorne para o conhecimento do papel dos grupos nas empresas

Hawthorne produziu uma série de estudos que vieram influenciar grandemente a teoria da organização.
Os Estudos de Iluminação
Depois de feitas várias experiências nas quais diferentes grupos de trabalhadores executavam as suas tarefas com diferentes níveis de iluminação, concluiu-se que a luz é um factor que influencia os níveis de produtividade.
Estudos sobre um Laboratório de Montagem de Relés
Este estudo baseou-se em fazer experiências de mudanças de horários com inclusão e exclusão de intervalos, fazendo períodos mais longos de trabalho sem intervalos e outros menos longos e com mais intervalos. Este estudo revelou que não havia melhorias significativas na produção, mas serviu para demonstrar a importância das atitudes e preocupações dos empregados.
Hawthorne fez ainda um estudo baseado em *Programas de Entrevistas*.
Fazendo uma síntese de todos os estudos elaborados Hawthorne concluiu que a 'moral' é um factor de grande importância dentro da organização. A moral e as atitudes dos empregados são os principais factores de produtividade. Hawthorne concluiu ainda que os grupos têm uma grande influência sobre os seus membros.

Grupos e Estruturas Organizacionais

Renis Likert considera que uma organização tem um bom funcionamento se o pessoal funcionar como um grupo e não individualmente.
A estrutura afecta e é afectada pelos processos de grupo.
A estrutura organizacional influencia o funcionamento do grupo quando estabelece o seu tamanho. Já vimos atrás que a coesão do grupo é inversamente proporcional ao seu tamanho (grupos mais pequenos são mais coesos e têm uma melhor produção do que grupos grandes que são menos coesos e por conseguinte conseguem uma produção menor).
Um bom ambiente de trabalho afecta positivamente o funcionamento do grupo.
Os grupos que sobressaem numa organização podem modificar a sua estrutura.
As descobertas de Hawthorne, segundo as quais a coesão do grupo tem influência na organização estrutural, fizeram com que passassem a ser usados projectos organizacionais baseados em equipas de trabalho (gestão de projectos e gestão por projectos).
Hoje em dia muitas organizações optam por trabalhar com "task forces" (são grupos que se encarregam de determinados projectos, têm uma duração limitada e um número de elementos também limitado. Caracterizam-se por serem grupos muito coesos e com grande nível comunicacional, permitindo a todos os elementos saber exactamente em que ponto se encontra o projecto que está a ser desenvolvido.)

7. Eficácia Organizacional

Compreender a relação entre Eficácia e Eficiência

A eficácia e a eficiência estão intimamente ligadas, se bem que se sejam coisas diferentes. Ambas servem de medida para se saber se a organização está a atingir os seus objectivos.
A eficácia é a medida do alcance dos resultados globais da organização, enquanto a eficiência é a medida da utilização dos recursos.
Eficiência – (resultados x recursos afectados) – é a relação proporcional entre a qualidade e a quantida-

de de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos. Quanto maior for o volume de produção, com o mínimo de recursos utilizados, maior é o grau de eficiência da organização.
Eficácia – (resultados x objectivos) – avalia até que ponto os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos definidos. Quanto menores forem os desvios entre uns e outros, maior é o grau de eficácia da organização.

Caracterizar as 4 principais abordagens sobre a Eficácia Organizacional

Abordagem da Prossecução de Metas
Os pressupostos desta abordagem baseiam-se no facto das organizações serem entidades que pretendem atingir determinadas metas e objectivos. Para que esta abordagem seja viável deve considerar-se que:

- As organizações têm metas fundamentais;
- As metas têm de estar bem definidas e identificadas por forma a serem bem compreendidas;
- As metas não devem ser muitas para que possam ser geridas;
- Deve existir consenso e concordância em torno das metas;
- O processo de prossecução das metas deve ser progressivamente analisado e avaliado.

Abordagem Sistémica
Esta perspectiva valoriza a capacidade da organização para adquirir recursos, manter-se integrada internamente e inter-agir eficazmente com a sua envolvente. Esta perspectiva foi concretizada através das técnicas de auditoria de gestão onde são analisadas as actividades-chave da organização, considerando passado, presente e futuro por forma a assegurar que a organização está a retirar o máximo proveito dos recursos dispendidos.
Nesta abordagem os fins e as metas não são ignorados, mas fazem parte de um complexo conjunto de critérios. O modelo sistémico valoriza essencialmente a sobrevivência da organização.
Abordagem dos Grupos Estratégicos
Nesta abordagem a eficácia prende-se com o grau com que a organização consegue satisfazer os diversos grupos estratégicos dependentes ou inerentes à sua actividade.
Antes de mais devem identificar-se os diversos interesses estabelecidos e medir em que grau estão a ser satisfeitos.
Para os accionistas a eficácia passa pelo lucro; para os empregados passa pelas compensações, satisfação com o trabalho, partilha de responsabilidades; para os clientes a eficácia da organização traduz-se na qualidade dos produtos oferecidos e do seu preço; para os fornecedores o importante é assegurar o pagamento dos seus fornecimentos; para o Estado a organização é eficaz se cumprir as leis estabelecidas e se satisfizer os fins sociais a que se propôs.
Esta abordagem é particularmente relevante quando os grupos de pressão são poderosos e a organização deva responder às suas exisgências.
Abordagem dos Valores Contrastantes
Esta abordagem parte do pressuposto que não existe um "melhor critério" para avaliar a eficácia organizacional. Essa avaliação depende dos valores de quem avalia. Aquilo que para uns é muito importante, para outros pode não ter grande relevância e vice-versa.
Esta abordagem diz que há, no entanto, certos elementos que se podem considerar comuns à diversidade de preferências. Esses elementos podem ser combinados resultando em conjuntos de valores fundamentais (flexibilidade/controlo; pessoas/organização; meios/fins).

Entender a relação entre a Gestão por Objectivos (GO) e a abordagem da prossecução de metas

A abordagem da prossecução de metas atinge grande expressão na Gestão por Objectivos. A preocupação desta forma de gestão está em gerir "para quê" e "porquê" em vez de gerir "como". Para a GO a actividade não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir fins ou metas.
Os principais teóricos da GO são Peter Drucker e John Humble.

Identificar os principais aspectos a ter em linha de conta na fixação de objectivos empresariais

- Os objectivos não são da organização, mas dos indivíduos que nela trabalham e com ela se relacionam;
- Tanto os objectivos como as metas são necessidades a satisfazer;
- Os subordinados e os trabalhadores em geral têm uma série de necessidades pessoais;

- Os objectivos e metas pessoais nem sempre são idênticos aos objectivos e metas da organização no seu todo.

Distinguir os sectores-chave onde devem ser fixados objectivos

Peter Drucker refere oito sectores-chave onde devem ser fixados objectivos de realização e de resultados: Posição no Mercado; Inovação; Produtividade; Recursos Físicos; Recursos Financeiros; Rentabilidade; Desempenho e Desenvolvimento dos Empregados; Responsabilidade Pública da Organização.

Analisar a relação entre a abordagem dos Grupos Estratégicos e a metáfora política

Tal como vimos a abordagem dos Grupos Estratégicos distingue os vários grupos que funcionam em torno de uma organização e aquilo que é importante para cada um deles em termos de eficácia.
Ora esses grupos muitas vezes não são consensuais, defendem interesses diferentes, têm diferentes perspectivas. Chegam a travar "combates" e a fazer negociações, pelo que em muito se assemelham à vivência dos grupos políticos.
Os actores organizacionais aliam-se, combatem-se, alteram e negoceiam as suas interdependências, eventualmente desaparecem (porque se extinguem ou porque se fundem com outros).

Identificar diferentes estádios no ciclo de vida das organizações

Para Quinn e Cameron os estádios do ciclo de vida das organizações são 5:
- *Empreendedor* – a organização encontra-se na sua infância. As metas tendem a ser ambíguas, a criatividade é elevada e a passagem ao estádio seguinte exige a aquisição e manutenção de recursos.
- *Colectivo* – aqui a missão da organização já está clarificada. A comunicação e estrutura da organização continuam basicamente informais. Os membros da organização dão-lhe muito do seu tempo e demonstram grande empenhamento para com a organização.
- *Formalização e Controlo* – a estrutura organizacional estabiliza. Há formalização de regras, diminui a inovação, a eficácia e a estabilidade são salientadas, reforça-se e centraliza-se a autoridade. Nesta fase a organização existe para além da existência dos próprios indivíduos.
- *Elaboração da Estrutura* – a gestão procura oportunidades de crescimento. A estrutura organizacional torna-se mais complexa. A decisão é descentralizada.
- *Declínio* – neste estádio a organização descobre que as suas oportunidades estão a diminuir, fruto da competição e da redução de mercado. Tentam-se descobrir novas oportunidades. Os trabalhadores mais qualificados mudam de organização. Aumentam os conflitos internos. Surgem novas chefias que tentam inverter o processo de declínio. A decisão é centralizada nas novas chefias.

Identificar os valores subjacentes ao modelo de eficácia de Quinn e Cameron

Quinn e Cameron referem que para cada um dos estádios do ciclo de vida das organizações existem diferentes critérios para avaliar a eficácia, embora na transição entre eles se deva utilizar o modelo dos grupos estratégicos.
Os valores subjacentes ao modelo de eficácia de Quinn e Cameron são:
- Flexibilidade – capacidade para se adaptar às mudanças da envolvente externa.
- Aquisição de Recursos – capacidade para aumentar o apoio externo e o número de empregados.
- Planeamento – as metas são claras e bem compreendidas.
- Produtividade e Eficiência – elevado volume de resultados e uma boa relação entre inputs e outputs.
- Disponibilidade de informação – canais de comunicação facilitam a informação das pessoas.
- Estabilidade – ordem, permanência e funcionamento regular das operações.
- Coesão entre trabalhadores – confiança dos trabalhadores, respeito e espírito de equipa.
- Trabalhadores com aptidões – os trabalhadores possuem formação, aptidões e capacidades para fazer o seu trabalho correctamente.

8. Mudança Organizacional

Identificar os três elementos fundamentais do problema da mudança
- Contexto (interno e externo); - Conteúdo; - Processo

Identificar os elementos exógenos do contexto da mudança
Influenciam e podem levar a mudanças organizacionais. Têm origem na envolvente externa da organização: clientes, concorrentes, fornecedores.

Identificar os elementos endógenos do contexto da mudança
Influenciam e podem levar a mudanças organizacionais. Têm origem na envolvente interna da organização: análise do sistema técnico (estruturas, procedimentos, regulamentos); análise do sistema social (clima organizacional, existência de grupos de pressão no interior da organização), análise do desempenho (diagnóstico feito com base em indicadores sobre a organização – qualidade do serviço, retorno do investimento, volume de vendas, quota de mercado, etc.).

Explicar o conteúdo da mudança

A mudança de uma organização pode dar-se a vários níveis ou em vários conteúdos:

- *Mudar a Estrutura* – conceber uma nova estrutura para a organização, com mudança de departamentos, de coordenação, diferentes níveis de controlo e decisão. A reorganização é um método relativamente directo e rápido para fazer mudanças numa organização e é uma técnica muito usada e muitas vezes eficaz.
- *Redefinir Tarefas* – os estudos relativos às funções e tarefas servem de base à gestão de recursos humanos e visam fazer recomendações e introduzir melhoramentos, criando funções altamente especializadas e de rotina.
- *Mudar a Tecnologia* – são mudanças nos métodos de trabalho usados pela organização. Hoje a grande mudança é a introdução de sistemas de informação.
- *Reengenharia Organizacional* – consiste no repensar e reformular os processos de negócio de forma a conseguir progressos nos níveis de desempenho, nos custos, na qualidade, no serviço e na rapidez.
- *Comportamentos*
- *Cultura* – a mudança da cultura no interior de uma organização é um processo lento e difícil já que implica a mudança de pressupostos básicos que estão por detrás de normas, valores e crenças organizacionais.
- *Produtos e Serviços* – pode haver necessidade de mudar o produto ou serviço prestado pela organização.

Avaliar a importância das principais teorias do processo de mudança

Kurt Lewin (1951)

Define o processo de mudança como um processo de descongelamento, mudança, recongelamento.

O descongelamento é basicamente a alteração do estado de equilíbrio, responsável pela sustentação dos comportamentos e atitudes. Este processo deve considerar as ameaças à mudança e ainda a motivação dos que integram o novo processo.

Na fase da mudança desenvolvem-se novas respostas com base em nova informação. Finalmente, na fase de recongelamento, estabiliza-se a mudança com a introdução das novas respostas.

Lewin diz que para uma mudança ser bem sucedida deve seguir os seguintes passos: Análise das forças favoráveis e desfavoráveis à mudança; Diagnóstico de quais dessas forças são as críticas; Desenvolvimento de acções que levem ao fortalecimento das forças favoráveis e ao enfraquecimento das desfavoráveis.

Richard Beckhard (1969)

Este autor diz que a gestão da mudança compreende as seguintes fases:

Diagnóstico do problema que necessita de mudança; Fixação de objectivos e definição das condições desejadas após a mudança; Definição das actividades no momento da transição e da implicação necessária para atingir o estado futuro; Desenvolvimento de estratégias e planeamento de acções para gerir a transição.

Beckhard salienta que a mudança não é um processo sequencial puro; deve estar-se sempre atento ao todo do processo.

John Harvey-Jones (1988)

"Gerir é mudar e manter uma alta taxa de mudança". Esta é a opinião de Jones que, acerca da mudança, faz algumas recomendações: a mudança tem a ver com a insatisfação com o presente; os travões da mudança são o medo do desconhecido e do futuro; é preciso estar-se consciente da necessidade de mudar bem como dos riscos de não mudar.

Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills e Walton

Estes autores defendem que um processo de mudança eficaz deverá obedecer a seis passos: mobilizar as pessoas através da análise conjunta dos problemas da competitividade; desenvolver uma visão partilhada sobre como se organizar e gerir; incentivar o consenso em torno desta nova visão; expandir a revitalização por todos os departamentos, sem pressões do topo; institucionalizar a revitalização através de políticas formais, sistemas e estruturas; controlar e ajustar estratégias em resposta aos problemas do processo de mudança.

Pettigrew e Whipp (1991)

Para a mudança estratégica estes autores defendem a construção de um clima receptivo à mudança, o que implica justificar a necessidade da mesma; construir a capacidade de mudar antes de se introduzir a mudança; estabelecer uma calendarização da mudança.

Sugerem ainda medidas secundárias de apoio ao processo de mudança: transformar as intenções de mudança em componentes de acção; atribuir responsabilidades a gestores que actuam no quadro das estruturas apropriadas e a diversos níveis da organização; ajustar as compensações e o sistema de remunerações bem como os mecanismos de comunicação aos objectivos da mudança.

Explicar a importância do Desenvolvimento Organizacional (DO)

O Desenvolvimento Organizacional é uma das abordagens mais conhecidas destinadas a provocar e a implementar mudanças organizacionais. Esta abordagem focaliza-se fundamentalmente no contexto interno da organização, tomando em linha de conta a pressão endógena favorável à mudança e ainda os mecanismos de implementação da mesma.

Identificar as 4 condições que na opinião de Bennis deram origem ao DO

- Transformação rápida e inesperada da envolvente organizacional;
- Aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das actividades tradicionais não seja suficiente para sustentar o crescimento;
- Crescente e gradual complexidade da tecnologia, exigindo a integração de pessoas altamente especializadas e com competências muito diferenciadas
- Mudança no comportamento de gestão tendo por base um novo conceito de Homem (mais complexo), um novo conceito de poder baseado na razão e em novos conceitos de valores organizacionais baseados na participação.

Enunciar os pressuspostos básicos do DO
Conceito de Organização Os especialistas de DO adoptam um conceito comportamentalista de organização. "A organização é a coordenação de diferentes actividades individuais com a finalidade de efectuar transações planeadas com a envolvente". *Conceito de Cultura Organizacional* A única forma de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas de pensar, sentir e agir das organizações, onde as pessoas trabalham e às quais dedicam grande parte do seu tempo. *Necessidade de Contínua Adaptação e Mudança* O indivíduo, o grupo, a organização e a instituição são sistemas dinâmicos e vivos, que exigem adaptação, ajustamento e reorganização. *Interacção entre a Organização e a sua Envolvente* A organização e a envolvente estão em permanente e íntima interacção. A organização deve ser sensível aos estímulos externos, por forma a percebê-los e adaptar-se. Quanto mais forte for esta relação com o exterior mais facilmente se identificam as oportunidades e as ameaças, para melhor serem geridas. *Interacção entre o Indivíduo e a Organização* Toda a organização é um sistema social. O DO parte do pressuposto que o Homem é um ser com aptidões para a produtividade, as quais podem permanecer inactivas se não forem devidamente motivadas e impulsionadas. Se a organização proporcionar um ambiente que satisfaça as necessidades dos indivíduos, estes poderão expandir-se e encontrar a sua auto-realização na promoção dos objectivos da organização. *Objectivos Individuais e Organizacionais* O DO parte da noção de contrato psicológico de Schein que afirma que é possível conseguir que as metas dos indivíduos se integrem e articulem sem conflito com as metas da organização, num plano de trabalho estimulante que comporte o desenvolvimento pessoal. *Alvos de Mudança* Os alvos de mudança podem ser estruturais ou comportamentais. Os primeiros dizem respeito à própria estrutura da organização: departamentos, direcções, divisões, etc. Os segundos estão relacionados com fenómenos humanos e do comportamento: o indivíduo, as relações interpessoais, o comportamento grupal, o comportamento intergrupal.

Identificar as 3 etapas do processo de DO
1. Compilação de dados sobre as operações da organização, atitudes e conduta. Nesta fase incluem-se técnicas e métodos para descrever o sistema e os subsistemas da organização. 2. Diagnóstico organizacional. Da análise dos dados passa-se à sua interpretação e diagnóstico, transmitindo essas informações às partes envolvidas. 3. Planeamento das soluções em grupo.

Distinguir as técnicas mais utilizadas no DO
Método de Feedback de Dados – parte do levantamento de dados através de entrevistas ou questionários aplicados na organização sobre temas como o clima organizacional, sistema de recompensas, estilo de liderança e gestão. *Desenvolvimento de Equipas* – Grupos de empregados de vários níveis reúnem-se sob a coordenação de um especialista e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro para que se alcance a colaboração, eliminando barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão. A equipa passa a auto-avaliar o seu comportamento. No trabalho destas equipas as barreiras hierárquicas são eliminadas, criando uma predisposição para a colaboração e inovação. *Enriquecimento de Funções* – A ideia-base desta técnica é dar aos trabalhadores de todos os níveis da hierarquia mais oportunidades para tomar decisões relativamente aos seus objectivos, programações, métodos de executar o trabalho e mais responsabilidades. *Formação em Dinâmica de Grupo* – Com esta técnica pretende-se dotar os gestores de sensibilidade

em relação a si e aos outros. Trata-se de perceber como cada um e os outros se comportam em grupo.
Consultoria de Procedimentos – Edgar Schein defende que a consultoria de procedimentos é a base de qualquer trabalho de Desenvolvimento Organizacional. O pressuposto chave deste tipo de intervenção diz que o cliente tem de ser envolvido no processo, identificando os problemas, participando na elaboração do diagnóstico e na criação de uma solução. O consultor ajuda a aperfeiçoar o diagnóstico e aponta soluções alternativas, deixando sempre a decisão final nas mãos do cliente. Para Schein a consultoria de procedimentos é um conjunto de actividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre os factos.

Compreender a importância dos sistemas de informação na mudança organizacional

A introdução de um sistema de informação leva, normalmente, a mudanças, quer na estrutura da organização, quer nas tarefas e nas pessoas.
Ao nível da estrutura da organização: os departamentos são consolidados, o número de níveis na hierarquia é reduzido, os níveis de controlo reduzem-se, o controlo é mais centralizado. Os sistemas de informação melhoram a coordenação e o controlo organizacional, acentuando a importância da estruturação funcional.
Ao nível das tarefas e das pessoas: a computorização afecta os padrões de comunicação na organização. As acções de uma pessoa afectam mais pessoas de modo mais rápido. À medida que se introduzem de forma mais intensiva as tecnologias da informação nos sistemas de trabalho, os trabalhadores têm de participar activamente na arquitectura desse mesmo sistema.

Explicar a relação entre mudança e inovação

Mudança e inovação estão interligadas. Existem três modelos:
Modelo Evolucionista e Desenvolvimentista
As forças de mudança e inovação encontram-se no interior da organização, são endógenas ao sistema.
Modelo de Acumulação
A mudança tem origem no exterior, é exógena ao sistema e é produzida pela adição ou subtracção de componentes.
Modelo do Equilíbrio
Este modelo usa o tempo para incorporar os dois modelos anteriores. Assim podemos encontrar numa mesma organização, momentos de mudança de tipo evolucionista, que partem do interior dela própria, e momentos de mudança provocada pelo exterior.

Enunciar as cinco principais razões da resistência à mudança

- *Hábito* – quando as pessoas gostam de qualquer coisa tendem a resistir à sua alteração. É normal surgirem resistências quando há alterações ao nível do trabalho que podem implicar mudanças até na vida pessoal: novos horários, novo local de trabalho, novas rotinas, etc.
- *Segurança* – certas pessoas podem sentir-se ameaçadas na sua segurança, pelas mudanças introduzidas. O facto de se adoptarem novas tecnologias de informação, podem levar os trabalhadores a pensar que o seu posto de trabalho está ameaçado.
- *Factores Económicos* – se a mudança implicar redução de salário é normal que surja resistência à mesma. Quando a remuneração está associada à produtividade, aqueles que julgam produzir menos tentarão reduzir a implementação da mudança.
- *Medo do Desconhecido* – quando se troca o conhecido pelo desconhecido podem surgir situações de resistência por se julgar ter falta de capacidade para acompanhar a mudança.
- *Processamento de Informação Selectiva* – os que tentam resistir à mudança esforçam-se por não perceber como a mesma se processa, criando assim entraves à sua implementação.

Explicar as formas de ultrapassar as barreiras à mudança

- *Educação e Comunicação* – a lógica da mudança e as suas vantagens deve ser explicada.
- *Participação* – dificilmente as pessoas resistem a um processo em que participam activamente.
- *Apoio* – se as pessoas se sentirem apoiadas pelos agentes de mudança, tenderão a não resistir à mesma.
- *Negociação* – esta pode ser a via para convencer os resistentes mais fortes. Negoceia-se ... dá-se-

lhes algo em troca.

- *Influência* – tentar fazer sobressair os aspectos mais positivos da mudança, por forma a torná-la mais atraente é outra técnica utilizada.
- *Coerção* – em último caso, se a resistência persistir, podem sempre ser adoptadas medidas coersivas, sob a forma de ameaças (perda de regalias, fecho da empresa, transferência de pessoal, etc.)